

## ЧТО ПРЕДСТАВЛЯЮТ СОБОЙ СЕТИ? РАЗНООБРАЗИЕ СЕТЕЙ В СОВРЕМЕННОМ МИКРОФИНАНСИРОВАНИИ

### Введение

В процессе развития микрофинансовой индустрии организации поддержки сетей (ОПС) сыграли ключевую роль в открытии новых организаций, в разработке стандартов, распределении фондов, предоставлении технических услуг, внедрении обмена опытом и содействии осуществлению политических реформ. Принимая во внимание их опыт, ОПС могут стать эффективным каналом для донорского финансирования микрофинансов. Доноры с ограниченным персоналом или ограниченными техническими возможностями могут более эффективно использовать свои средства благодаря инвестициям в эффективно управляемые сети. Такие ОПС часто оказываются в более благоприятных условиях в плане оказания микрофинансовым организациям (МФО) прямой финансовой и технической помощи, разработки инновационных продуктов и поддержки политических реформ. Однако, как оказалось, донорам трудно различать сети, поскольку они имеют как отличительные, так и общие черты.

Чтобы помочь разобраться в этом вопросе, Консультативная группа оказания помощи малоимущему населению (CGAP) и Сеть обучения и содействия малым предприятиям (SEEP) пригласили в октябре 2002 года руководителей сетей и доноров на семинар, с тем, чтобы обсудить роль сетей и провести их сравнение. Регулярные консультации, проводившиеся до апреля 2003 г., привели к разработке Анализа организаций поддержки сетей. Тридцати трем ОПС было предложено проанализировать информацию о своей организации и охарактеризовать себя по нескольким критериям, с тем, чтобы обозначить основные ключевые черты своей деятельности, в том числе тип партнерства, услуги, финансирование, вид собственности и управления, а также прозрачность. Вместо проведения разбивки ОПС на широкие категории, целью анкеты, заполняемой самостоятельно, было выяснение отличий между ОПС. Эти сети значительно отличаются по размерам: в них входят от 4 до 177 партнеров, их организационные типы варьируются: от свободных ассоциаций - до организаций, предоставляющих интенсивные технические услуги и обладающих правом собственности. В штат различных ОПС входят от 1 до 1.755 преданных микрофинансированию сотрудников. Всего, на их долю приходится значительный объем микрофинансовой деятельности. CGAP решила не проводить анализ количества клиентов, обслуживаемых ОПС и МФО - партнерами, поскольку цифра, без понимания уровня интеграции между ОПС и их партнерами, сама по себе ничего не значит.

<sup>1</sup> Термин "сеть" часто используют для определения организаций, таких как ACCIÓN, CASHFOR, INAFI и CIDR, которые можно рассматривать как самостоятельные учреждения, так и как организации, объединяющие определенный круг партнеров. Ради сохранения ясности, при упоминании конкретно этих организаций, применяется термин "организация поддержки сети" (или "ОПС"). Термин "сеть" используется только тогда, когда они упоминаются коллективно - ОПС и ее партнеры.

<sup>2</sup> В Приложении 1 приводятся объединенные результаты анализа ответов всех 33 ОПС. Характеристики отдельных сетей можно найти на веб-сайте Микрофинансовой информационной биржи (MIX) [www.themix.org](http://www.themix.org). Не все ОПС ответили на каждый вопрос анкеты, поэтому диаграммы, приведенные в этой статье, не всегда содержат данные 33 организации.

В данной обзорной статье проанализированы характерные черты тридцати трех организаций поддержки микрофинансовой сети (ОПС).

На основе характеристик, предоставленных организациями, в статье раскрываются их различия и рассматриваются тенденции, определяющие их организационную структуру и деятельность. На основе описательного анализа донорам предлагается список вопросов, которые можно использовать для оценки сети в отношении потенциального финансирования.

CGAP в настоящее время разрабатывает систему оценки сетей на основе исследований, проводимых в процессе подготовки данного документа. Главная цель системы - помочь донорам в процессе оценки возможностей и показателей работы ОПС и в определении сетей, разделяющих их приоритеты.

1818 H Street, NW  
Washington DC 20433

Тел.: 202 473 9594  
Факс: 202 522 3744

Эл.почта:  
[cgap@worldbank.org](mailto:cgap@worldbank.org)

вэб-сайт:  
[www.cgap.org](http://www.cgap.org)



MICROFINANCE CENTRE  
for Central and Eastern Europe and the New Independent States

Русская версия этого документа переведена, отрецензирована и опубликована Центром Микрофинансирования для Центральной и Восточной Европы и Стран СНГ.

Для того, чтобы получить печатную версию, пожалуйста, свяжитесь с МФЦ по электронной почте: [microfinance@mfc.org.pl](mailto:microfinance@mfc.org.pl)

Koszykowa 60/62 m.52  
00-673 Warsaw, Poland

Тел.: +48 22 622 34 65  
Факс: +48 22 622 34 85

Эл.почта:  
[microfinance@mfc.org.pl](mailto:microfinance@mfc.org.pl)

вэб-сайт:  
[www.mfc.org.pl](http://www.mfc.org.pl)

Таблица 1 Сети, заполнившие анкеты

Сеть	Сокращение	Вэб-сайт
ACCIÓN Интернэшнл	ACCIÓN	www.accion.org
Африканская ассоциация сельского и сельскохозяйственного кредитования	AFRACA	www.africa.org
Африканская микрофинансовая сеть	AFMIN	www.afmin-ci.org
Сеть банковских услуг для бедных	BWTP	www.bwtp.org
CASHPOR (Кредитование и сбережения для хронически бедных)	CASHPOR	www.cashpor.com
Католическая служба помощи	CRS	www.catholicrelief.org
Международный центр развития и исследований	CIDR	cidr@compuserve.com
CERISE	CERISE	www.cerise-microfinance.org
Международное развитие Desjardins	DID	www.did.qc.ca
Международный кредитный фонд экуменической церкви	ECLOF	www.eclof.org
FINCA Интернэшнл	FINCA	www.villagebanking.org
Свобода от голода	FFH	www.ffhtechnical.org
Друзья всемирного женского банка	FWWB	www.fwwbindia.org
Grameen Фонд	Grameen F	www.gfusa.org
Grameen Траст	Grameen T	www.grameen-info.org/grameen/gtrust
Группа исследований и технологического обмена	GRET	www.gret.org
Международная сеть альтернативных финансовых учреждений	INAFI	www.inafi.org
Internationale Micro Investitionen AG/ Internationale Projekt Consult	IMI/IPC	www.imi-ag.de
Менонитская ассоциация экономического развития	MEDA	www.meda.org
Центр микрофинансирования для Центральной и Восточной Европы и стран СНГ	MFC	www.mfc.org.pl
Микрофинансовая сеть	MFN	www.mfc.org.pl
Оппортьюнити Интернэшнл	Opportunity	www.opportunity.org
Profund	Profund	www.profundinternacional.com
Pro-Mujer	Pro-Mujer	www.promujer.org
Sa-Dhan	Sa-Dhan	www.sa-dhan.org
Спасите детей	Save	www.savethechildren.org
ShoreCap Интернэшнл	ShoreCap	www.sbk.com
Сеть обучения и содействия малым предприятиям	SEEP	www.seepnetwork.org
Унитус	Unitus	www.unitus.com
Всемирный институт сберегательных банков	WSBI	www.savings-banks.com
Всемирный женский банк, в том числе:	WWB	www.womensworldbanking.org
Всемирная сеть банковских инноваций в микрофинансировании	WWB-GNBI	www.swwb.org/English/1000/gnbi/index.htm
Всемирный совет кредитных союзов	WOCCU	www.woccu.org
Мировое видение	World Vision	www.worldvision.org

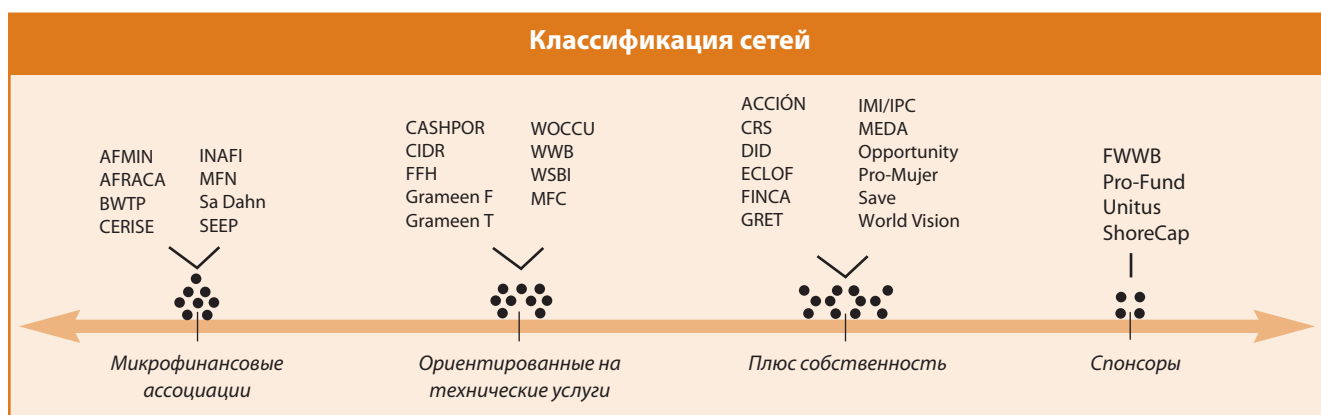
В то время как анализ выявил общие черты и тенденции среди ОПС, основным результатом стало то, что обнаружили значительные различия между ОПС. Уровень сотрудничества с МФО - партнерами – основная отличительная черта. Это может быть как создание новых организаций или поддержка слабых организаций, так и сотрудничество с ведущими организациями. В число других существенных характеристик входит участие в управлении и собственности, географическая направленность и предлагаемые услуги.

## Характеристики ОПС

В целом, микрофинансовые ОПС способствуют развитию связей и поддерживают организации, оказывающие финансовые услуги малоимущему населению. Их цели, масштаб, отношения с партнерами и предлагаемые услуги различны.

## Классификация ОПС

ОПС попросили отнести собственную организацию к одной из четырех широких категорий, см. Схему 1.



- **Микрофинансовые ассоциации** - ОПС объединяют группу организаций – членов, объединившихся вместе для достижения общих целей. Микрофинансовые ассоциации могут быть национальными, региональными или международными, их иногда называют многосторонними сетями обучения. Микрофинансовые ассоциации - ОПС не осуществляют руководства и не имеют права собственности в организациях - членах.
- **ОПС, ориентированные на предоставление технических услуг**, предоставляют техническую помощь своим партнерам. Они, обычно, не имеют представительства в руководящих органах партнеров или представлены *неофициально*, а также не имеют права собственности.
- **ОПС плюс собственность** владеют незначительной долей, контрольным пакетом или 100 процентами акций некоторых или всех партнеров, в том числе, полностью владеют партнерами, основанными непосредственно ОПС. ОПС плюс собственность также зачастую предоставляют и другие услуги, чаще всего - техническую помощь.
- **ОПС - спонсоры**, в основном инвесторы и апексные фонды, обычно инвестирующие в своих партнеров на социальной или коммерческой основе, используя займы или взносы в уставной капитал.

В то время как эти категории позволяют выявить широкие различия между тридцатью тремя ОПС и их сетями, они, тем не менее, являются очень обобщенными и не в состоянии отразить их характеристики и деятельность. Поэтому мы не используем их в качестве основы анализа, приведенного ниже.

## Функциональный спектр

Функциональные возможности ОПС варьируются: от организаций развития, задействованных одновременно во многих секторах, - до организаций, ориентированных непосредственно на микрофинансы (см. схему).



\* Курсивом выделены сети, которые можно отнести более чем к одной категории.

Микрофинансирование является основным видом деятельности для большинства ОПС. В то же время более половины из 33 организаций, описанных в работе, также предлагают связанные с ним услуги, например: услуги по развитию бизнеса, здравоохранения и образования. Пять сетей определяют себя как «принимающие участие в проектах в различных секторах». Католическая служба помощи (CRS), например, работает в микрофинансировании, сельском хозяйстве, здравоохранении, образовании, оказывает помощь в чрезвычайных ситуациях, ВИЧ/СПИД и других секторах, связанных с вопросами развития.

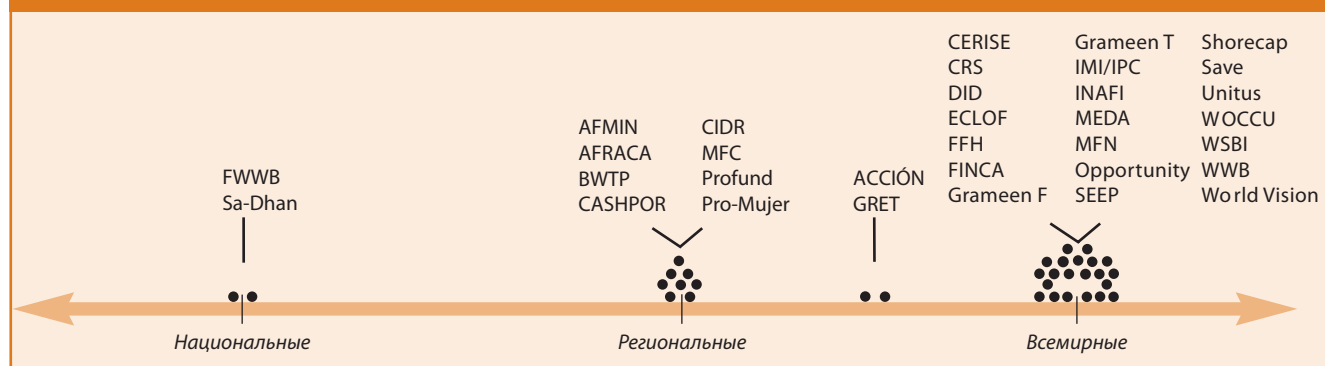
## Географическая направленность

Одно из наиболее ярких отличий между ОПС и их сетями – географическая направленность: национальная, региональная или всемирная. В эту работу сознательно не включено более чем 60 ОПС, работающих с национальными сетями и ассоциациями, отличающихся размерами, опытом и качеством услуг. Хотя эти ОПС играют важную роль в вопросах политической поддержки, управления информацией и технического обмена, они уже были проанализированы SEEP, Всемирным женским банком (WWB) и Немецким обществом технической помощи (GTZ).<sup>3</sup> Для того чтобы продемонстрировать, что национальные, региональные и международные ОПС и их сети дополняют друг друга, одной национальной сети микрофинансовых ассоциаций (Sa-Dhan) и одной национальной спонсорской ОПС (FWWB), работающим в Индии, было предложено охарактеризовать себя для этой работы (см. Иллюстрацию 1, «Одна МФО, несколько сетей»).

Региональные ассоциации, такие как AFMIN, ориентированы на определенные географические регионы, но их партнеры представляют широкий спектр организационных типов и микрофинансовых методологий. Всемирные ассоциации часто преследуют общую цель или разделяют общую миссию, например Международная сеть альтернативных финансовых учреждений (INAFI) - всемирная сеть МФО, ориентированных на преодоление бедности. Многие всемирные ОПС, упоминаемые в этой работе, начинали как региональные ОПС, а затем распространяли свою деятельность на другие регионы. ACCION, например, начинала в Латинской Америке, а затем расширила сферу своей деятельности на Африку.

<sup>3</sup> За дальнейшей информацией обращайтесь к веб-сайтам этих организаций: [www.seepnetwork.org](http://www.seepnetwork.org), [www.womensworldbanking.org](http://www.womensworldbanking.org), and [www.gtz.de/english/](http://www.gtz.de/english/). Рабочая группа, финансируемая GTZ и возглавляемая SEEP, в настоящее время работает над методическими рекомендациями для доноров по поддержке национальных микрофинансовых ассоциаций.

## Географическая направленность

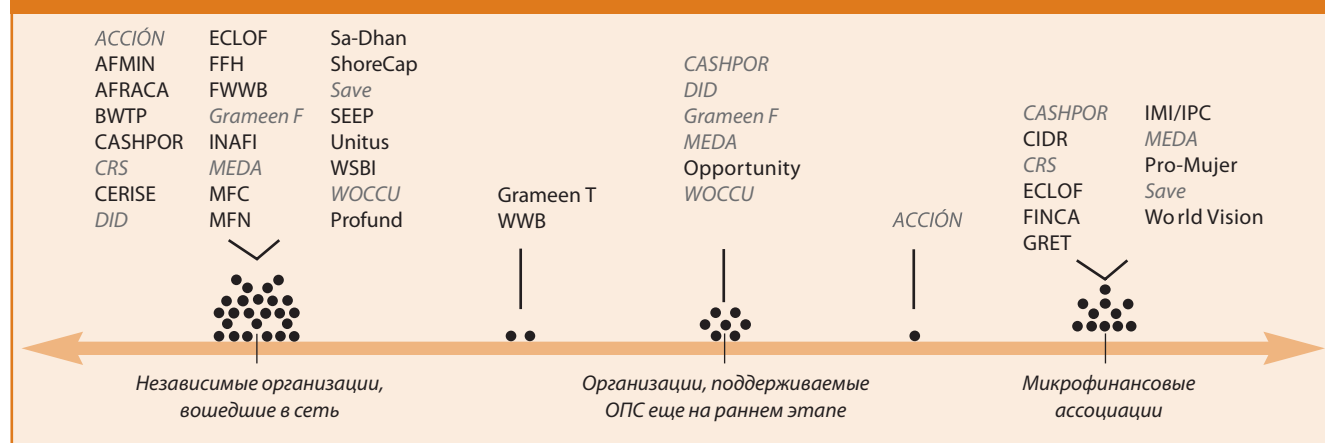


## Первоначальный статус партнеров по сети

ОПС содействуют усилению своих партнеров на всех стадиях развития, они помогают развитию более крепких финансовых учреждений в рамках всемирной индустрии. Одни ОПС специализируются на открытии новых организаций; другие ориентированы на укрепление существующих небольших или молодых учреждений. Обычно, чем раньше партнер присоединился к сети, тем больше внимания уделяет ему ОПС и больше пользы получает партнер.

Одна из основных отличительных особенностей ОПС – степень вовлеченности в дела МФО - партнеров. В схеме отражен статус партнеров в тот момент, когда они впервые вошли в сеть. Проводится различие между полностью независимыми организациями - партнерами, поддерживаемыми ОПС еще на раннем этапе, (например, ОПС серьезно поддерживали развитие партнера, не являясь его учредителями), и партнерами, учрежденными ОПС. Девять ОПС в настоящее время поддерживают партнеров на различных стадиях развития и, соответственно, представлены в разных категориях диаграммы.

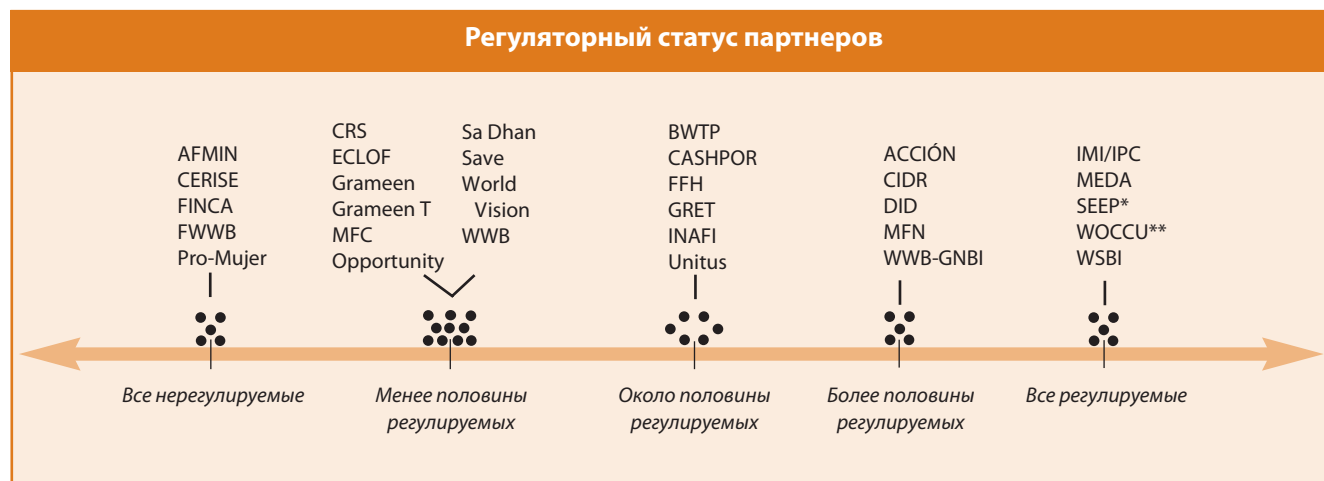
## Первоначальный статус партнеров



Все микрофинансовые ассоциации и ОПС – спонсоры, работают с партнерами, присоединившимися к сети, уже будучи независимыми организациями. В ОПС, оказывающие техническую помощь, входят как независимые партнеры, так и партнеры, находящиеся на ранних стадиях развития. ОПС плюс собственность обычно либо учреждают партнеров, либо способствуют развитию молодых организаций, что иллюстрирует направленность на развитие своих партнеров.

## Правовой статус партнеров

Как видно из диаграммы, приведенной ниже, партнеры сетей настолько различны, что одни организации подлежат 100 процентному регулированию, а другие на 100 процентов освобождены от всякого регулирования. Часто сети объединяют учреждения различных организационных типов, в зависимости от микрофинансовой методологии, уровня развития и регуляторной среды партнеров. “Типы” партнеров – неправительственные организации (НПО), кооперативы, небанковские финансовые учреждения и банки.



\* Члены SEEP должны быть зарегистрированы в качестве НПО, в соответствии с параграфом 501(с)3 в рамках налогового кодекса.

\*\* Все партнеры WOCCU регулируются, хотя многие не подлежат регулированию формальных финансовых регуляторных органов, а регулируются другими агентствами, такими как министерство кооперативов.

Партнеры сети растут и развиваются, общим для них является также стремление к более формальной организационной структуре, с тем, чтобы лучше служить своим клиентам (коммерциализация). Эти структуры, однако, могут отличаться. В случае с организацией Спасите детей: почти все партнеры этой сети начинали в качестве проектов местного офиса этой организации, но со временем они принимали различные организационные формы.

Некоторые сети по своему определению ограничиваются определенным типом организаций, как, например, WSBI, все партнеры которого – сберегательные банки, работающие с физическими лицами. Другие ОПС поощряют своих партнеров становиться регулируемыми финансовыми учреждениями. ACCION, например, ставит для всех своих партнеров цель стать регулируемыми формальными финансовыми учреждениями.

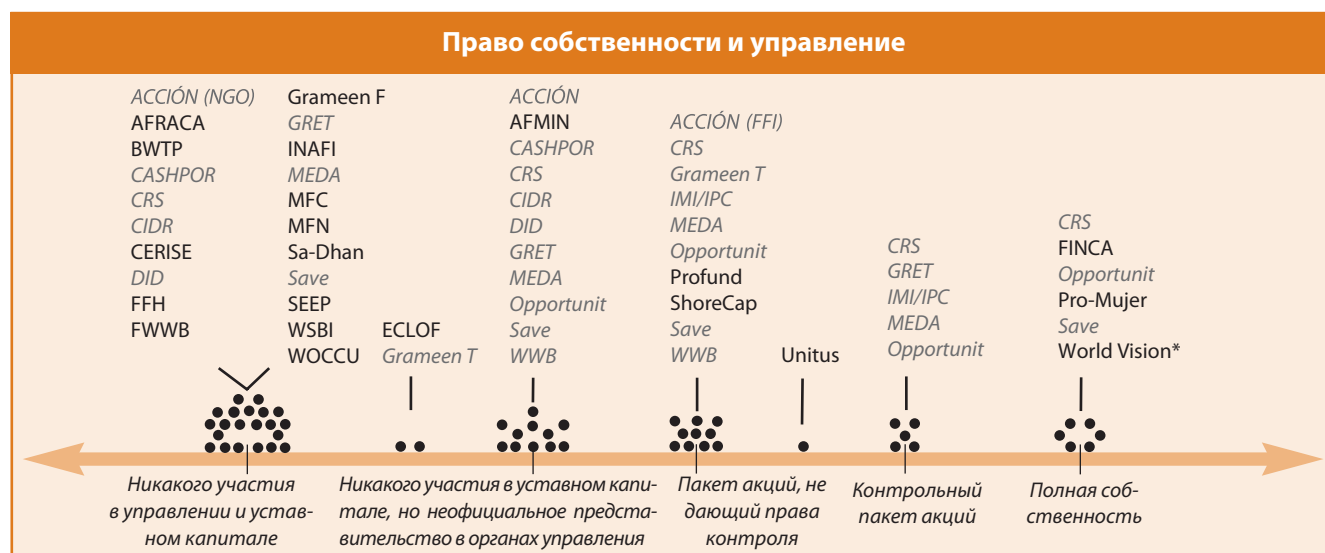
Партнеры сетей могут отличаться как в отношении организационного типа, так и регуляторного статуса. Партнеры WWB, например, разделяются на две основных категории: 1) филиалы и компаньоны WWB и 2) партнер Всемирной сети банковских инноваций в микрофинансировании WWB (WWB-GNBI). Приблизительно 80 процентов первой категории (филиалы и компаньоны) являются нерегулируемыми НПО, в то время как во вторую категорию входят и регулируемые, и нерегулируемые организации: кооперативы, небанковские финансовые учреждения и банки.

## Роль ОПС в управлении и участие в собственности

ОПС отличаются своим отношением к праву собственности, управлением и контролем партнеров. За последнее десятилетие по причине трансформации многих микрофинансовых проектов и НПО в лицензированные финансовые учреждения, которыми владеют акционеры, роль в управлении и участие в собственности также изменились. Микрофинансовые ассоциации не принимают участия в органах управления партнеров и не

владеют их акциями. Многие другие сети, в свою очередь, претендуют на более серьезный контроль партнеров путем участия в уставном капитале и более активной и более формальной роли в управлении.

Четырнадцать ОПС (ACCION, CASHPOR, CIDR, CRS, CERISE, DID, Grameen Фонд, Grameen Траст, GRET, IMI/IPC, MEDA, Оппортьюнити Интернэшнл, Save и WWB) в настоящее время применяют различные модели участия в собственности и управлении. ACCION, например, владеет небольшой долей уставного капитала партнеров, являющихся формальными финансовыми учреждениями, но не может владеть долей капитала партнеров - НПО из-за их организационного статуса.



\* Мировое Видение либо полностью владеет своими партнерами, либо осуществляет руководство органами управления.

Из десяти ОПС, владеющих пакетом акций, не дающим права контроля в организациях - партнерах, две (Profund и ShoreCap) специализируются исключительно на таком долевым участии, которое соответствует их статусу фондов, предоставляющих инвестиции только в течение определенного периода времени. Унитус - еще одна инвестиционная ОПС - владеет как пакетами акций, не дающими права контроля, так и контрольными пакетами партнеров.

Из шести ОПС, являющихся владельцами партнеров, только Pro-Mujer и FINCA полностью владеют партнерами, которые являются филиалами в правовом, финансовом и операционном отношениях.

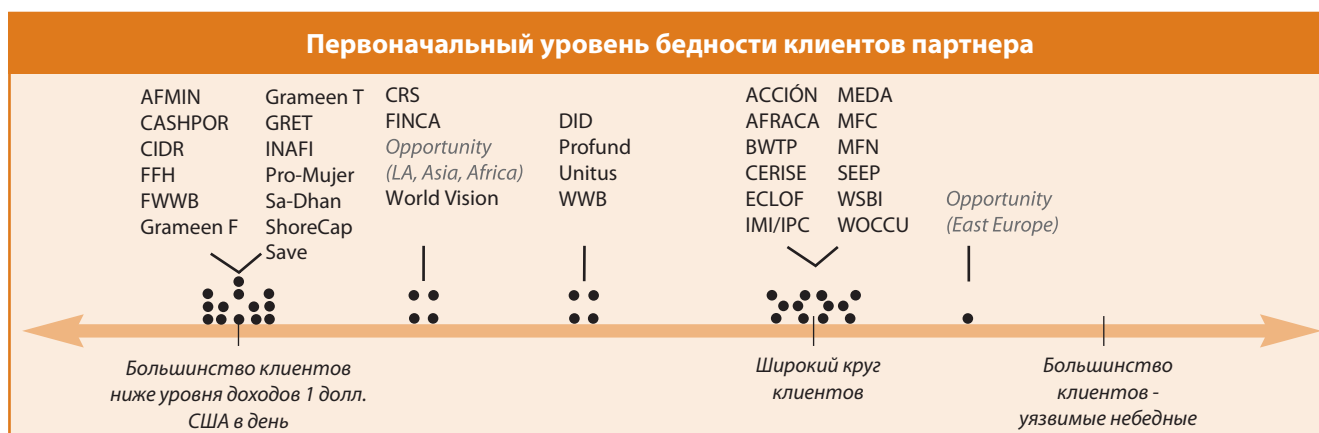
Несмотря на тенденцию, выражающуюся в усилении стремления обрести права собственности на партнеров, две третьих сетей не имеют доли в капитале и не участвуют в руководстве некоторыми партнерами. Отдельные сети, такие как DID, не имеют доли в капитале партнера, но все еще играют значительную роль в их управлении.

### Участие партнеров в управлении ОПС

Партнеры различным образом представлены в органах управления ОПС. В меньшинстве ОПС как минимум один партнер представлен в органах управления, а приблизительно в половине сетей партнеры совсем не представлены. В Центре микрофинансирования партнеры составляют 70 процентов членов правления. AFRACA, CERISE, MFN, Sa-Dahn, SEEP и WSBI являются членскими организациями, управляемыми партнерами. AFMIN, INAFI и ProFund приглашают партнеров к голосованию при выборах членов правления.

## Первоначальный уровень бедности клиентов партнеров

Уровень бедности клиентов партнеров и методы, используемые партнерами для охвата этих клиентов, серьезно отличаются.



В 11 сетях большинство клиентов партнера находятся в категории “доход ниже 1 долл. США в день”. Продукт “Кредит с обучением” сети FFH, например, непосредственно направлен на такую аудиторию. В микрофинансовых ассоциациях, в свою очередь, значительное количество клиентов партнера относится к обширной категории “широкий круг клиентов”, что отражает различный статус членов этих ассоциаций.

Оппортьюнити Интернэшнл (Opportunity) относит большинство клиентов своих партнеров к категории чуть выше уровня “доход 1 долл. США в день”. Большинство клиентов партнеров в Восточной Европе Opportunity разместила между категориями: “широкий круг клиентов” и “уязвимые небедные”, поскольку ее партнеры в регионе обслуживают клиентов из различных слоев населения и предлагают более крупные займы, чем партнеры Opportunity в других частях света.

В целом, сети, объединяющие более регулируемых партнеров (см. таблицу “Регуляторный статус партнеров”, стр. 6) скорее всего, подпадают под категорию “широкий круг клиентов”, в то время как те, чьи партнеры не подлежат регулированию, как правило, относятся к категории “большинство клиентов ниже уровня доходов 1 долл. США в день”.

## Источники финансирования ОПС

Источники финансирования ОПС очень разнообразны. В то же время эти варианты можно объединить в четыре широких группы, приведенные в таблице.

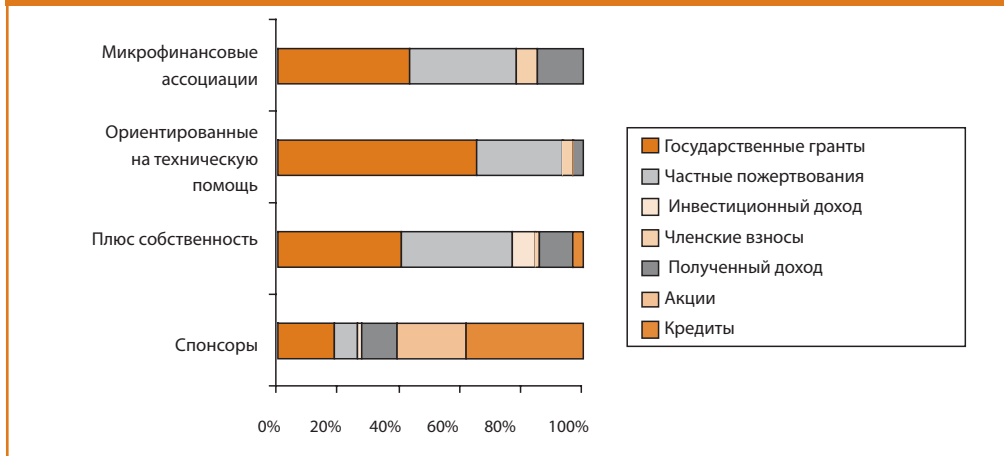
Государственные и частные доноры являются основным источником финансирования для всех типов ОПС, кроме ОПС - спонсоров.<sup>4</sup>

По мере продвижения мировой микрофинансовой индустрии в сторону коммерциализации, ожидается, что будет возрастать важность финансирования за счет членских взносов, доходов, акций и кредитов. Членские взносы составляют наибольший процент среди источников финансирования ОПС для микрофинансовых ассоциаций, где они составляют от 2 до 20 процентов общего объема финансирования.

ОПС плюс собственность, как правило, финансируются за счет различных источников, хотя коммерческие источники финансирования, обычно, составляют наибольшую долю. В мульти секторных организациях, таких как Спасите детей и Мировое видение, обычно выше уровень пожертвований из частных ресурсов, зачастую религиозного направления или для оказания помощи детям.

<sup>4</sup> Термин “государственные доноры” относится к многосторонним, двусторонним и национальным правительственным агентствам, в то время как “частные доноры” - это частные фонды, организации и частные лица.

## Примеры финансирования сетей



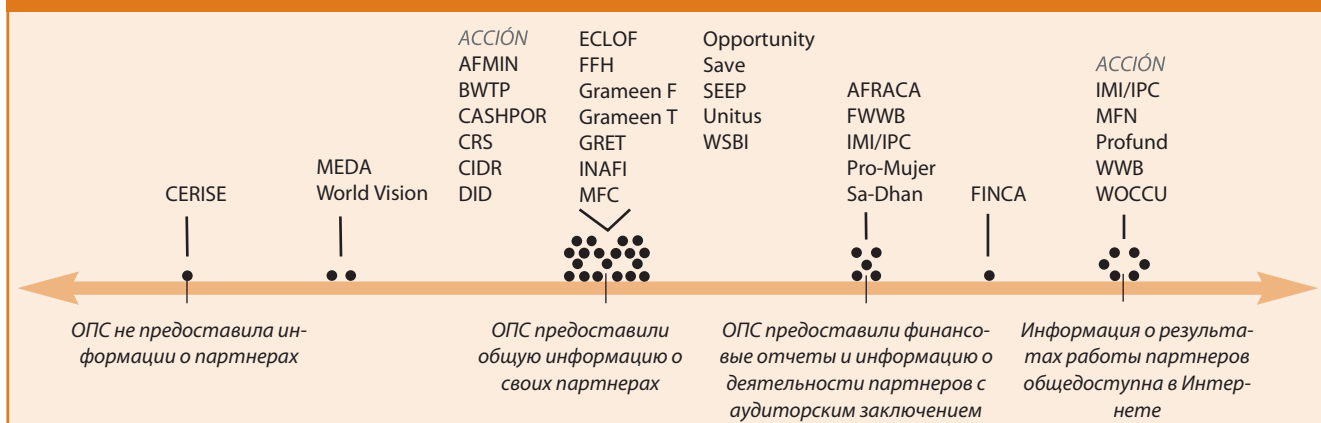
\* Диаграммы представляют простое среднее значение для всех сетей, принадлежащих к каждой широкой группе.

## Прозрачность

### Информация о финансовых показателях и охвате партнеров

ОПС начинают обращать внимание на финансовую прозрачность, и те ОПС, которые собирают надежные данные о показателях работы партнеров, тем самым содействуют развитию индустрии. Кроме того, такая информация помогает ОПС понять, в каких услугах нуждаются МФО - партнеры. Многие ОПС размещают информацию о партнерах на Микрофинансовой информационной бирже ([www.mixmarket.org](http://www.mixmarket.org)), на своих веб-сайтах и публикуют в *Бюллетене МикроБанка*, служащего инструментом эталонного тестирования в микрофинансовой индустрии. Большинство ОПС работают над усовершенствованием внутренней информационной системы и движутся в сторону достижения более высоких стандартов предоставления отчетности (см. таблицу). Однако большинство ОПС предоставляют лишь общую информацию о своих партнерах.

## Информация о финансовых показателях



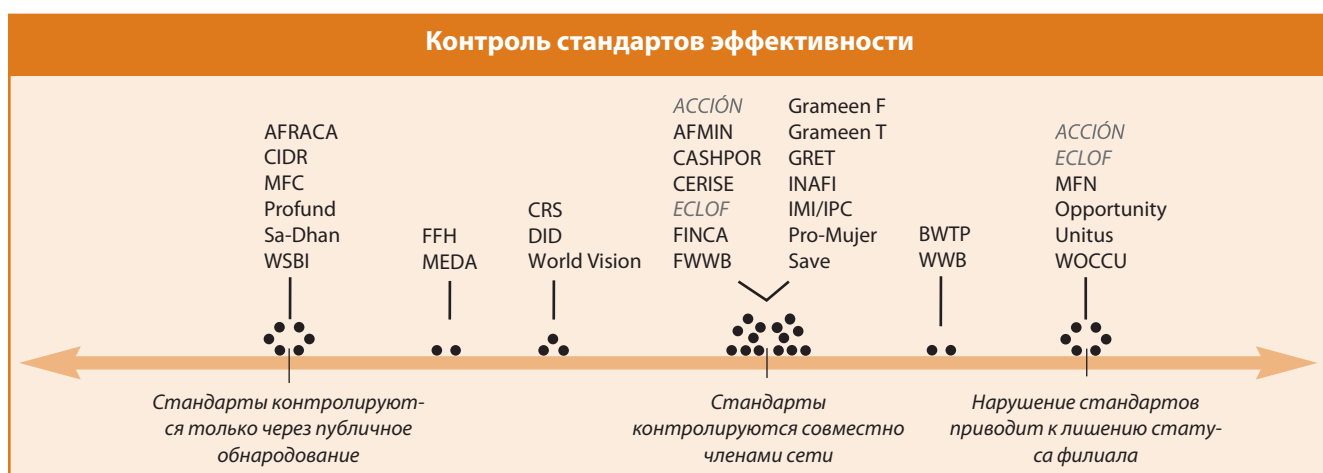
Шесть ОПС предоставили информацию о партнерах на общедоступных веб-сайтах, включая сайты ОПС и MIX Маркет. Одна из опрошенных ОПС, Микрофинансовая сеть, считает финансовую прозрачность своей основной целью: партнеры предоставляют данные для *Бюллетеня МикроБанка* и разрешают размещение своей проверенной финансовой информации на сайте [www.mfnet.org](http://www.mfnet.org).

FINCA, Pro-Mujer и Save вносят финансовые результаты и показатели работы своих партнеров в финансовую отчетность своей ОПС. В финансовой отчетности FINCA объединены результаты программ во всех странах деятельности, представленных как филиалы международной организации.

### Стандарты эффективности

ОПС могут сыграть важную роль в разработке критериев эффективности МФО, тем самым, показывая пример для индустрии. Большинство ОПС – участников разработки отметили, что они разрабатывают критерии для своих партнеров, такие как требования к членам и минимальные стандарты показателей работы. В некоторых сетях сама ОПС разрабатывает критерии, в других сами партнеры возглавляют процесс разработки критериев.

Открытая публикация показателей работы партнеров может стать эффективным способом обеспечения того, что партнеры будут соответствовать стандартам. Profund, например, считает, что открытая публикация достаточна для того, чтобы обеспечить соответствие требуемым стандартам.



Восемь ОПС используют показатели партнера как причину (или одну из причин) для исключения из числа своих филиалов. Оппортьюнити внедрила процесс аккредитации в 1999 году. Частью этого процесса стал механизм лишения статуса филиала партнеров, не соответствующих стандартам сети в течение определенного периода времени. За прошедшее время три партнера лишились статуса филиалов.

### Услуги

ОПС предлагают своим партнерам широкий спектр услуг, в том числе, финансовые и технические, администрирование, исследования и развитие, а также политическое содействие. Миссия, опыт и финансирование ОПС, в зависимости от стадии развития партнера, определяет тип предлагаемых услуг и вклад ОПС в рост и развитие партнера. Некоторые микрофинансовые организации предпочитают быть членом более чем одной ОПС с тем, чтобы получить доступ к различным видам услуг (см. Иллюстрацию 1).

### Финансовые услуги

Финансовые услуги в широком смысле понимаются как любой из инструментов, с помощью которого финансовые ресурсы ОПС передаются ее партнерам, такие как гранты, займы, гарантии и инвестиции в капитал. Доступ к финансовым ресурсам, в действительности, является одной из основных причин сотрудничества партнеров с ОПС. Из всех сетей Grameen Траст тратит наибольшее количество времени (72 процента) на мобилизацию финансовых ресурсов для своих партнеров.

## Иллюстрация 1 Одна МФО, несколько сетей

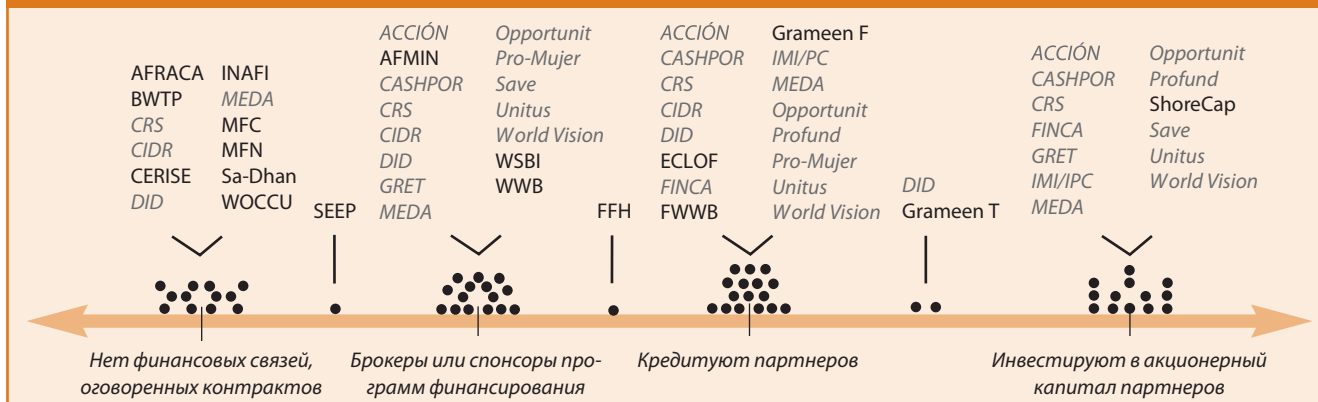
Принимая во внимание то, что сети играют различные и, часто, взаимодополняющие роли, микрофинансовые организации (МФО) нередко являются членами нескольких сетей. Зачастую разные сети предлагают различные услуги и по-разному оказывают помощь МФО. SHARE Microfinance, Ltd. (Индия) входит в семь сетей, включая две национальных, одну региональную и четыре международных сети, предоставивших свою информацию для данного исследования

*Микрофинансовые ассоциации.* Являясь членом Sa-Dhan - национальной микрофинансовой ассоциации, SHARE сотрудничает с другими МФО в Индии в процессе развития микрофинансового сектора через поддержание диалога в индустрии и содействие в решении политических вопросов. Членство SHARE в Микрофинансовой Сети - международной ассоциации позволяет обмениваться опытом с руководителями ведущих мировых МФО в области передовых методов, одновременно поддерживая репутацию ведущей МФО в Индии.

*Сети, ориентированные на технические услуги.* CASHPOR и Всемирный женский банк (WWB) предоставляют SHARE первоочередной доступ к техническим услугам. Обе ОПС поддерживают также процесс обучения среди своих партнеров и помогают им распространять накопленный успешный опыт. CASHPOR предоставляет SHARE возможности по обмену опытом с другими организациями, работающими по системе Grameen в Азии, в то время как WWB знакомит SHARE с микрофинансовыми инновациями и продуктами в мировом масштабе.

*Сети - спонсоры.* Самое большое преимущество членства SHARE в трех сетях – спонсорах – это доступ к кредитным продуктам на выгодных условиях. Как Grameen Траст, так и Grameen Фонд предлагают своим партнерам долгосрочные кредиты с более низкими, чем в коммерческих источниках, процентными ставками. FWWB, национальная ОПС - спонсор в Индии не предлагает более низких процентных ставок, но обеспечивает быстрый и легкий доступ к краткосрочным кредитам таким крупным партнерам, как SHARE.

## Спектр финансовых услуг



Большинство ОПС инвестируют или кредитуют партнеров, около половины выступают брокерами для партнеров в получении средств от других спонсоров, а остальные, в основном ассоциации, не занимаются финансированием.

По мере роста коммерциализации МФО все больше ОПС приобретают долю в капитале своих партнеров или создают инвестиционные фонды с участием частных и государственных инвесторов. В их число входят Инвестиции в микрофинансирование ACCION, Фонд мировых инвестиций Сарона MEDA, Преобразующие инвестиции Opportunity.

### Технические услуги

Технические услуги - одни из важнейших услуг ОПС.<sup>5</sup> ОПС различаются по уровню внимания, уделяемого тех-

<sup>5</sup> Принимая во внимание важность технических услуг, в 2003 году SEEP разработала документ "7 С по улучшению процесса предоставления технических услуг микрофинансовым организациям".

ническим услугам, например, предоставление технических советников, обучение и внедрение систем. DID, например, отмечает, что около 75 процентов усилий уделяется техническим услугам. Это больше, чем в любой другой ОПС.<sup>6</sup> По другую сторону - две ОПС (CERISE и Profund), вообще не предоставляющие своим партнерам технических услуг. В среднем ОПС уделяют около 35 процентов своих усилий техническим услугам.

В таблице 2 представлена направленность услуг ОПС, представлены ОПС, которые уделяют большее внимание различным категориям технических услуг, включенным в анкету. Информация о том, как каждая отдельно взятая сеть распределяет свои усилия, содержится в профилях организаций на веб-сайте [www.themix.org](http://www.themix.org).

**Таблица 2 Ориентация на технические услуги**

<i>Категория технических услуг</i>	<i>ОПС с наивысшим коэффициентом в категории</i>	<i>Процент уделяемого внимания (данные предоставлены самими организациями)</i>
Помощь в открытии организаций	CASHPOR, Pro-Mujer	40
Трансформация организаций	CRS, FINCA	15
Разработка и внедрение продуктов	FFH	45
Обучение персонала	AFMIN	40
Информационные технологии	Opportunity	30
Стратегическое планирование	INAFI	30
Финансовый анализ и рейтинг	MFC	32

Ориентация на технические услуги различна для разных ОПС. Pro-Mujer - ОПС, начинавшая как простая МФО, ориентируется на услуги по поддержке новых организаций (40 процентов деятельности). FFH предлагает своим партнерам многие виды технических услуг, она концентрирует свои усилия на разработке продуктов и специализируется на своем собственном продукте “Кредит с образованием”. В отличие от нее, CRS предлагает целый ряд технических услуг при сравнительно равном распределении по всем категориям.

Компенсация представляется важным элементом, поскольку желание партнера платить за услуги является индикатором спроса на них. Схема демонстрирует, какую компенсацию ОПС получают за технические услуги. Три четверти ОПС, вошедших в обзор, требуют, чтобы партнер компенсировал, по крайней мере, часть затрат на технические услуги. Только одна ИМ/ИРС требует от всех партнеров оплаты полной стоимости технических услуг.<sup>7</sup>

Некоторые ОПС регулируют цену на финансовые услуги в зависимости от партнера. Например, партнеры и филиалы WWB частично оплачивают технические услуги, а партнеры WWB-GNBI платят полную стоимость. Центр микрофинансирования предлагает технические услуги как партнерам (которые получают скидку), так и не партнерам (которые платят полную стоимость).

ОПС предоставляют широкий спектр технических услуг: от непосредственного оказания услуг персоналом ОПС - до полного финансирования предоставления технических услуг третьими сторонами. Большинство ОПС, однако, придерживаются баланса между внутренними и внешними ресурсами.

Решение воспользоваться услугами ОПС или обратиться за тем же к другой организации может вызвать напряженность или даже конфликт между партнером и ОПС. В то время как ОПС может посчитать, что партнер

<sup>6</sup> Хотя DID предлагает разнообразные технические услуги, представленные в нескольких категориях (таблица 2), плюс другие, не представленные здесь, тем не менее, эта организация не представлена в таблице.

<sup>7</sup> ИМ - инвестиционная компания, учрежденная консалтинговой фирмой ИРС.



нуждается в технических услугах, партнер может с этим не согласиться. Необходимость оплаты или, по крайней мере, частичной оплаты за технические услуги свидетельствует о том, что как партнеры, так и ОПС заинтересованы в услугах.

### Распространение информации

Помимо технических услуг, ОПС предоставляют полезную информацию партнерам и микрофинансовому сообществу в целом. Все, кроме одной ОПС, посвящают часть своего времени распространению информации, а SEEP уделяет этому наибольшее внимание (45 процентов).

### Исследования и развитие

Все, кроме двух ОПС, вошедших в обзор, проводят исследования с целью оказания помощи партнерам в развитии новых областей деятельности.

Более трех четвертей из 33 ОПС проводят исследования с тем, чтобы помочь партнерам охватить новых клиентов и разработать новые продукты или модернизировать существующие, оптимизировать деятельность и улучшить технологии. Другие категории исследований – оценка влияния, организационные связи, регулирование и управление.

Большинство ОПС уделяют менее 25 процентов времени исследованиям и развитию. Центр микрофинансирования является исключением: он посвящает 37 процентов всей своей деятельности исследованиям, таким, как региональные обзоры.

### Политическая поддержка

В странах с активным или потенциально сильным микрофинансовым рынком ОПС (национальные, региональные и международные) часто играют важную роль в политической поддержке в отношениях с местным правительством и центральными банками. Они обычно оказывают помощь в развитии пруденциального регулирования и надзора, разработке правовой среды и снятии ограничений в отношении размера процентных ставок.

Политическая поддержка является основной деятельностью большинства из 33 ОПС. Во многих случаях сетям приходится вмешиваться, если неадекватная правовая среда отрицательно влияет на эффективность и возможности роста партнеров. WSBI уделяет основное внимание (55 процентов усилий) политической поддержке и лоббированию в European Savings Bank Group депозитов своих членов и мелких банков в Европе и развивающихся странах. WWB инвестирует также значительные ресурсы в политическое содействие как на мировом уровне (путем продвижения стандартов индустрии), так и на национальном уровне (путем поддержки достижения консенсуса своими партнерами и привлечения ключевых политических деятелей в некоторых странах, таких как Индия, Россия и Пакистан).

Только четыре ОПС *не* оказывают политической поддержки, и восемь ОПС концентрируют свою деятельность в странах – донорах, а не в развивающихся странах, там, где есть потребность в увеличении финансирования микрофинансов и определении путей распределения этих фондов.

## Заключение

33 самостоятельно заполненных анкеты обнаруживают значительные различия между сетями. Степень и природа взаимодействия ОПС со своими партнерами - МФО является основной отличительной чертой: от открытия новых и укрепления слабых организаций - до партнерства с ведущими организациями. Географическая направленность и уровень участия ОПС в собственности и управлении также являются значимыми характеристиками. И, наконец, некоторые ОПС ориентируются на определенные услуги, такие как разработка продуктов, организационная трансформация, информационные технологии и финансирование.

Несмотря на преобладание различий, анкеты демонстрируют, что большинство микрофинансовых ОПС обладают сегодня определенными общими характеристиками:

- Значительная группа ОПС играет серьезную роль в управлении своими организациями – партнерами и владеет правом собственности, по крайней мере, у нескольких партнеров.
- Все больше партнеров ОПС становятся формальными регулируемыми финансовыми учреждениями.
- ОПС все больше способствуют тому, чтобы их партнеры в своей деятельности придерживались стандартов и финансовой прозрачности.
- Значительное количество ОПС просит партнеров оплатить хотя бы часть стоимости технических услуг.
- Большинство ОПС финансируются за счет государственных и частных пожертвований. Для определенных ОПС вклад частных доноров (как фондов, так и частных лиц) составляет весомый источник финансирования.

В данном документе описаны роли и характерные черты 33 микрофинансовых ОПС на основе данных, предоставленных непосредственно ОПС. ОПС, принявшие участие в исследовании, представляют наиболее значительные всемирные и региональные микрофинансовые сети, осуществляющие операции в настоящее время. Как свидетельствует приведенный анализ, наблюдаются значительные отличия как внутри, так и среди микрофинансовых ОПС и сетей.

ОПС, обладающие специфическими индивидуальными особенностями, предоставляют широкий круг полезных услуг МФО. Эти услуги часто рассматриваются МФО, часто принадлежащим к нескольким сетям, как дополнительные. Доноры должны добиваться соответствия своих целей развития миссии и услугам определенных ОПС и их сетей, например, развитие отдельных МФО, улучшение политической среды для микрофинансирования в определенном регионе или помощь сильным МФО в процессе преобразования в коммерческую регулируемую организацию. Примеры оценки ОПС и их сетей в отношении потенциального финансирования приведены в Иллюстрации 2.

По мере развития мирового микрофинансового рынка сети будут продолжать отражать разнообразие организаций, предоставляющих финансовые услуги малоимущему населению. Это разнообразие, в свою очередь, влияет на услуги, предлагаемые ОПС, на роль, которую они играют в управлении и участии в собственности организаций - партнеров и на пути, с помощью которых они содействуют продвижению стандартов в отношении показателей работы своих партнеров.

## Иллюстрация 2 Двадцать вопросов донорам: методы оценки сетей

Мы предлагаем донорам рассмотреть проблемы, освещенные в данной работе, при выборе сетей, которые они планируют финансировать. Помимо изучения индивидуальных характеристик, для того, чтобы получить детальную информацию об определенной сети (См. Характеристики организации поддержки сетей на веб-сайте MIX [www.themix.org](http://www.themix.org)), мы хотели бы обратить внимание доноров на следующие ключевые вопросы:

1. В чем состоит **миссия и стратегия развития** ОПС? Каким образом ОПС осуществляет эту стратегию?  
В чем состоят основные сильные и слабые стороны стратегии развития ОПС?
2. Кто является **партнерами ОПС**? Их стадия развития, целевая клиентура, расположение и контекст. Насколько широко и тесно ОПС связана со своими партнерами? В чем состоят критерии и процесс вступления в сеть? В чем заключаются трудности для вступления новых партнеров?
3. В какой степени ОПС придерживается ясных **стандартов в отношении показателей работы** партнеров? Обсудите политику и накопленный опыт в случаях, когда приходилось исключать партнеров.
4. Какие **услуги** предлагают ОПС и как они соотносятся с миссией и стратегией развития?  
Каким образом эти услуги положительно влияют на партнеров ОПС и индустрию микрофинансирования в целом?  
Насколько эффективна каждая отдельно взятая услуга в плане предоставления, рентабельности и воздействия на партнера?
5. Какая **тенденция наблюдается среди партнеров ОПС**, в том числе, широта и глубина охвата, прибыльность, качество портфеля, потенциал для эффективного развития? Насколько глубоки отношения между ОПС и ее партнерами?  
В какой степени положительные качества партнеров могут быть применены в работе ОПС?
6. Адекватна ли **отчетность и мониторинг** ОПС для оценки показателей работы партнеров и самой ОПС? Каким образом ОПС использует информацию для усовершенствования деятельности ОПС и ее партнеров? Насколько **прозрачна** ОПС в отношении этой информации? Насколько доступна и качественна информация о показателях работы, деятельности и финансовом состоянии ОПС и ее партнеров?
7. Как **партнеры относятся к услугам** ОПС? Каким образом они демонстрируют, на конкретных примерах, насколько ценны для них эти услуги? Как другие **заинтересованные в индустрии лица оценивают услуги ОПС** и вклад в развитие партнеров и микрофинансовой индустрии в целом?
8. Опишите **Совет директоров ОПС**. Насколько хорошо ориентируется в основных вопросах микрофинансирования Совет директоров ОПС? Насколько эффективно Совет директоров ОПС руководит ОПС в процессе исполнения ее стратегического видения, осуществляет контроль руководства ОПС и внешнее представительство ОПС?
9. Насколько эффективна **операционная структура ОПС**? Как структура влияет на возможности ОПС действовать эффективно при выборе регионов или стран?
10. Оцените состав и компетенцию **команды руководителей** ОПС. Насколько эффективна команда руководителей в процессе оптимизации работы и воздействия ОПС?
11. Оцените состав и компетенцию **персонала ОПС**. В какой степени персонал ОПС несет ответственность за результаты работы?
12. На основе возможностей и показателей работы в прошлом, оцените направленность **бизнес плана или стратегического плана ОПС**. Отражает ли стратегический план ясное понимание состояния индустрии и то, насколько он реален?
13. Располагает ли ОПС **адекватными ресурсами**, с учетом прогнозов бюджета и требований к финансированию? Соответствует ли план финансирования ОПС планам на будущее? До какой мере ОПС делает акцент на самокупаемость своей деятельности?
14. Соответствует ли **ассигнование ресурсов** миссии ОПС? Распределяются ли и контролируются ли ресурсы с помощью ежегодного плана работы и бюджета ОПС? Существуют ли адекватные механизмы или резервы для предотвращения потерь в случае нехватки средств?

## Иллюстрация 2 Двадцать вопросов донорам: методы оценки сетей

15. Оцените **структуру затрат** ОПС. Насколько эффективна ОПС в поддержании операционных и административных затрат на соответствующем уровне? Существуют ли в ОПС эффективные механизмы экономии средств там, где это возможно?
16. В чем состоят потенциальные **риски** для финансового управления ОПС? Насколько ограничены и разнообразны источники финансирования ОПС? Насколько эффективен левередж коммерческих ресурсов ОПС? Насколько подвержена ОПС финансовым потрясениям?
17. Каковы **основные достижения ОПС**? Каковы основные характеристики партнеров ОПС, оказывает ли ОПС значительное влияние на результаты их работы?
18. В чем состоят **основные сильные и слабые стороны ОПС**? Оцените, в частности, руководство, услуги, финансовое состояние, использование средств и влияние на процесс развития.
19. В чем заключаются **потенциальные возможности и проблемы для миссии и деятельности ОПС**, принимая во внимание состояние ОПС и развитие финансового сектора в настоящее время?
20. В чем заключаются **рекомендации** аналитиков по расширению возможностей финансирования (сумма, тип инструментов, цель)? В чем заключаются потенциальные риски, связанные с такой поддержкой, для организации, осуществляющей финансирование, ОПС и партнеров ОПС?



## Список литературы

- Кристен, Роберт Пек, Бригит Хелмс и Ричард Розенберг. *Формат оценки микрофинансовых организаций*. CGAP Технический инструмент №4. Вашингтон, Округ Колумбия: CGAP and Pact Publications, 1999.
- Консультативная группа по оказанию помощи малоимущему населению. *Формат оценки для сетей*. Вашингтон, Округ Колумбия: CGAP, еще не издан.
- Die Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ). *Микрофинансовые ассоциации (МФА): Их роль в развитии микрофинансового сектора*. Эшборн, Германия: GTZ, 2003.
- Форстер, Сара, Сет Грин и Юстына Пытковска. *Состояние микрофинансирования в Центральной и Восточной Европе и Новых Независимых Государствах*. Вашингтон, Округ Колумбия: CGAP, 2003.
- Норелл, Дан, Джорджия Эмори-Смит и Тим Бруетт. *Как международные сети предоставляют гранты, инвестиции и кредиты своим партнерам и филиалам?* Обзор SEEP № 1. Вашингтон, Округ Колумбия: SEEP, май 2003.
- Сеть обучения и содействия малым предприятиям. *7 С по улучшению процесса предоставления технических услуг микрофинансовым организациям: Практическое руководство для микрофинансовых организаций, поставщиков технических услуг и доноров*. Вашингтон, Округ Колумбия: SEEP, 2003.
- Сеть обучения и содействия малым предприятиям. *Инструмент оценки возможностей сетей*, Вашингтон, Округ Колумбия: SEEP, 2000.
- Сеть обучения и содействия малым предприятиям. *Каталог сетей SEEP*, Вашингтон, Округ Колумбия: SEEP, 2003.
- Всемирный женский банк. *Региональная программа по созданию микрофинансовых сетей в Африке—1999 Отчет о встрече представителей сетей в Сенегале*. Нью-Йорк: WWB, 1999.

Приложение Итоговая таблица данных, предоставленных ОПС †

ХАРАКТЕРИСТИКИ ОПС

NSO	Классификация ОПС				Функциональный спектр				Географическая направленность			Источники финансирования ОПС (%)					
	МФ ассоциации	Технические услуги	Плюс собственность	Спонсоры	Развитие в различных секторах здравоохранения и образования	МФ и связанные с ним виды деятельности	Только МФ	Национальные	Региональные	Всемирные	Государственные доноры	Частные доноры	Кредиты	Доход от инвестиций	Членские взносы	Полученный доход	Другие
ACCIÓN			•			•			•	26	52			0.7	14	7.3	
AFRACA	•				•			•		50			1	47	2		
AFMIN	•					•		•		80				5	15		
BWTP	•						•	•		20	75			5			
CASHPOR		•						•		99				1			
CRS			•		•				•	59	33					8	
CIDR		•			•			•		77	23						
CERISE	•								•		54			14	32		
DID			•						•	86	7		2		5		
ECLOF			•						•		95		1		4		
FINCA			•						•	30	11				59		
FFH		•			•				•	31	59				10		
FWWB				•		•	•			10	5	80	1	1	3		
Grameen F		•				•			•	12	85		1		2		
Grameen T		•				•			•	81	2		14	3			
GRET			•		•				•	95	5						
INAFI	•					•			•		80			20			
IMI/IPC			•			•			•				75			25	
MEDA			•			•			•	28	15	34	1	22			
MFC		•				•		•			59			2	39		
MFN	•						•		•	92				4	4		
Opportunity			•		•				•					88	12		
Profund				•				•							10	90	
Pro-Mujer			•		•			•		56	42		1		1		
Sa-Dhan	•					•	•			76			2	5	17		
Save			•		•	•			•	34	66						
ShoreCap				•		•			•	65	5					30	
SEEP	•					•			•	73	10		0.3	3.7	13		
Unitus				•		•			•		20	75	1		5		
WSBI		•				•			•					95	5		
WWB		•				•			•	70	20		10				
WOCCU		•			•				•	76	2		1	16	5		
World Vision			•		•				•	25	75						

† Данные на середину 2003 года; ОПС не предоставили данных во всех категориях; отметки могут быть смещены в сторону смежной категории или расположены между категориями с тем, чтобы более точно отобразить информацию, предоставленную самими сетями; чтобы получить более точную информацию, см. отдельно взятые характеристики каждой ОПС на веб-сайте [www.themix.org](http://www.themix.org).

Приложение Итоговая таблица данных, предоставленных ОПС †

ХАРАКТЕРИСТИКИ ПАРТНЕРОВ

NSO	Статус партнеров			Правовой статус партнеров				Первоначальный статус клиентов партнера			
	Независимые организации, вошедшие в сеть	Организации, поддерживаемые ОПС еще на раннем этапе	Организации, учрежденные ОПС	Все нерегулируемые	Менее половины регулируемых	Около половины регулируемых	Более половины регулируемых	Все регулируемые	Большинство ниже уровня дохода \$1/день	Широкий круг клиентов	Большинство уязвимые не-бедные
ACCIÓN	•		•				•			•	
AFRACA	•									•	
AFMIN	•			•					•		
BWTP	•					•				•	
CASHPOR	•	•	•			•					
CRS	•	•	•		•				•		
CIDR			•				•		•		
CERISE	•			•						•	
DID	•	•					•			•	
ECLOF	•		•		•					•	
FINCA			•	•					•		
FFH	•					•			•		
FWWB	•			•					•		
Grameen F	•	•			•				•		
Grameen T		•			•				•		
GRET			•			•			•		
INAFI	•					•			•		
IMI/IPC			•					•		•	
MEDA	•	•	•					•		•	
MFC	•				•					•	
MFN	•						•			•	
Opportunity		•			•				•	•	
Profund	•									•	
Pro-Mujer			•	•					•		
Sa-Dhan	•				•				•		
Save	•		•		•				•		
ShoreCap	•								•		
SEEP	•							•		•	
Unitus	•					•				•	
WSBI	•							•		•	
WWB		•			•					•	
WOCCU	•	•						•		•	
World Vision			•	•					•		

† Данные на середину 2003 года; ОПС не предоставили данных во всех категориях; отметки могут быть смещены в сторону смежной категории или расположены между категориями с тем, чтобы более точно отобразить информацию, предоставленную самими сетями; чтобы получить более точную информацию, см. отдельно взятые характеристики каждой ОПС на веб-сайте [www.themix.org](http://www.themix.org).

Приложение Итоговая таблица данных, предоставленных ОПС †

ПОДОТЧЕТНОСТЬ И ПРОЗРАЧНОСТЬ

	Роль в собственности и управлении			Участие партнеров в управлении ОПС				Информация о финансовых показателях и охвате			Контроль стандартов эффективности				
	Никакого участия в управлении и уставном капитале	Никакого участия в уставном капитале, но неофициальное представительство в органах управления	Пакет акций, не дающий права контроля	Контрольный пакет акций	Полная собственность	Партнеры не представлены в Правлении	Партнеры голосуют в Правлении	Некоторые партнеры в Правлении	ОПС управляется партнерами	ОПС не предоставила информации о партнерах	ОПС предоставили общую информацию	ОПС предоставили финансовые отчеты и информацию о деятельности партнеров саудиторским заключением	Информация о результатах работы партнеров общедоступна в Интернете	Только через публичное обновление	Стандарты контролируются совместно членами сети
NSO															
ACCIÓN	•	•	•			•				•		•			•
AFRACA	•							•			•		•		
AFMIN		•					•			•				•	
BWTP	•							•		•				•	
CASHPOR	•	•					•			•				•	
CRS	•	•	•	•	•	•				•				•	
CIDR	•	•				•				•					
CERISE	•							•	•					•	
DID	•	•				•				•				•	
ECLOF		•						•		•				•	•
FINCA					•			•				•		•	
FFH	•					•				•				•	
FWWB	•					•					•			•	
Grameen F	•					•				•				•	
Grameen T		•		•		•				•				•	
GRET	•	•		•		•				•				•	
INAFI	•						•			•				•	
IMI/IPC				•	•	•					•	•		•	
MEDA	•	•	•	•	•	•			•					•	
MFC	•						•			•				•	
MFN	•							•				•			•
Opportunity		•	•	•	•			•		•					•
Profund			•				•					•		•	
Pro-Mujer					•		•				•			•	
Sa-Dhan	•							•			•			•	
Save	•	•	•		•	•				•				•	
ShoreCap			•			•									
SEEP	•							•		•					
Unitus				•		•				•					•
WSBI	•							•		•				•	
WWB		•	•				•					•		•	
WOCCU	•						•					•			•
World Vision					•	•			•					•	

† Данные на середину 2003 года; ОПС не предоставили данных во всех категориях; отметки могут быть смещены в сторону смежной категории или расположены между категориями с тем, чтобы более точно отобразить информацию, предоставленную самими сетями; чтобы получить более точную информацию, см. отдельно взятые характеристики каждой ОПС на веб-сайте [www.themix.org](http://www.themix.org).

Приложение Итоговая таблица Данных, предоставленных ОПС †

УСЛУГИ ОПС

NSO	Финансовые услуги ОПС				Компенсация за технические услуги			Метод предоставления технических услуг			Политическая поддержка			
	Нет финансовых связей, оговоренных контрактом	Брокеры или совместные спонсоры программ финансирования	Кредитуют партнеров	Инвестируют в акционерный капитал партнеров	ОПС полностью субсидируют стоимость технических услуг	Партнеры платят частичную стоимость услуг	Партнеры платят полную стоимость услуг	Персонал ОПС	Комбинация своих сотрудников и внешних специалистов	Полностью внешние специалисты	Полностью внешние специалисты	Только в стране донора	В отдельных развивающихся странах	По всему миру
ACCIÓN		•	•	•		•	•	•				•		•
AFRACA	•					•			•				•	
AFMIN		•				•			•				•	
BWTP	•					•			•					•
CASHPOR		•	•	•		•			•				•	
CRS	•	•	•	•		•			•			•	•	
CIDR	•	•	•		•			•					•	
CERISE	•											•		
DID	•	•	•	•		•			•			•	•	
ECLOF			•			•			•				•	
FINCA			•	•		•			•				•	
FFH			•			•			•			•		
FWWB			•			•			•				•	
Grameen F			•			•			•			•		
Grameen T				•		•			•				•	
GRET		•		•		•	•		•				•	
INAFI	•					•			•					•
IMI/IPC			•	•				•					•	
MEDA	•	•	•	•		•			•				•	
MFC	•						•	•						•
MFN	•					•			•					•
Opportunity		•	•	•			•		•			•	•	
Profund			•	•									•	
Pro-Mujer		•	•			•			•		•			
Sa-Dhan	•					•	•	•					•	
Save		•		•		•			•			•	•	
ShoreCap				•		•			•		•			
SEEP		•				•			•		•			
Unitus		•	•	•		•			•		•			
WSBI		•				•			•					•
WWB		•				•	•		•				•	•
WOCCU	•					•			•				•	
World Vision				•		•			•			•		

† Данные на середину 2003 года; ОПС не предоставили данных во всех категориях; отметки могут быть смещены в сторону смежной категории или расположены между категориями с тем, чтобы более точно отобразить информацию, предоставленную самими сетями; чтобы получить более точную информацию, см. отдельно взятые характеристики каждой ОПС на веб-сайте [www.themix.org](http://www.themix.org).

## OPERATIONS ПРИЛОЖЕНИЕ 1 – КОНСОЛИДИРОВАННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ ОПС

**CGAP** поддерживает ОПС и их партнеров, поскольку это является эффективным средством привлечения доноров в микрофинансирование. Доноры с ограниченными техническими возможностями и персоналом могут более эффективно использовать свое время и средства, инвестируя в хорошо работающие ОПС, которые смогут наилучшим образом предоставить непосредственную финансовую и техническую помощь своим партнерам МФО. ОПС сыграли важнейшую роль в разработке стандартов, обмене опытом, взаимной подотчетности, распределении средств и предоставлении технических услуг. Но донорам трудно отличить сети друг от друга, поскольку они объединяют организации, у которых много как различий, так и сходных черт.

В этом контексте в октябре 2002 г. CGAP и сеть SEEP пригласили руководителей сетей и доноров на семинар для обсуждения роли сетей при содействии в предоставлении финансовых услуг малоимущему населению. Результатом последовавших за этим (начиная с апреля 2003 года) консультаций стала разработка Анализа организаций поддержки сети. Тридцать три ОПС самостоятельно заполнили анкету, изложив основную информацию и расположив свои организации в соответствии с определенными категориями для того, чтобы выявить различия в своей деятельности.<sup>1</sup> Результаты индивидуальных анкет были объединены в Консолидированные характеристики с тем, чтобы определить типы и виды деятельности ОПС по состоянию на середину 2003 года. В Обзорной статье „ЧТО ПРЕДСТАВЛЯЮТ СОБОЙ СЕТИ? РАЗНООБРАЗИЕ СЕТЕЙ В СОВРЕМЕННОМ МИКРОФИНАНСИРОВАНИИ „ предлагается дальнейший анализ информации, собранной благодаря опросу.

Диаграммы в Консолидированных характеристиках ОПС не всегда содержат данные 33 ОПС, поскольку не все ОПС ответили на каждый вопрос анкеты.

## I. ОБЗОР

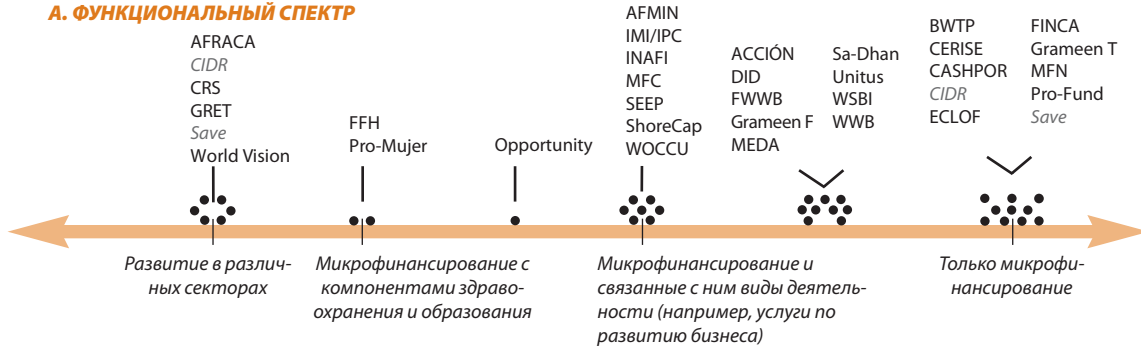
<b>А. Определение миссии Организации поддержки сети (ОПС)</b>	Миссии ОПС, работающих в микрофинансировании, отличаются различными аспектами, в том числе, целевой клиентурой, географической направленностью и целями. Важно понимать показатели ОПС в контексте определенной миссии и целей.
<b>Б. Описание партнеров/членов/филиалов</b>	В зависимости от отношений между ОПС и организациями, которые они поддерживают, для описания этих отношений используются различные термины. Для целей данного опроса термином «партнер» определяются все подобные организации, в том числе и члены, и филиалы.
<b>В. Количество партнеров</b>	Количество партнеров варьируется от 4 (Pro-Mujer) до 236 (Католическая служба помощи).
<b>Г. Количество постоянных сотрудников сети</b>	Количество сотрудников варьируется от 1/2 сотрудника (Сеть банковских услуг для бедных) до 1.755 сотрудников (FINCA International).
<b>Д. Доля партнеров с положительной рентабельностью активов (ROA)</b>	В характеристиках только 20 из 33 ОПС представлена доля партнеров с положительной ROA: BWTP, INAFI, MFC, MFN, CASHPOR, Grameen Траст, WOCCU, WWB, WSBI, ACCIÓN, DID, FINCA, IMI/IPC, Opportunity, Pro Mujer, Save, Мировое Видение, FWWB, ProFund, и Унитус. Для тех, кто указал этот показатель, он составляет от 10% (FWWB) до 92% (ProFund). Некоторые предоставили альтернативный индикатор рентабельности – финансовую самоокупаемость.
<b>Е. Общее количество активных клиентов партнера</b>	Количество активных клиентов партнеров ОПС колеблется от 70.000 (ECLOF) до 14 миллионов (BWTP).

<sup>1</sup> Чтобы получить более свежую информацию о сетях, см. веб-сайт MIX Market: <http://www.mixmarket.org/en/partners/partners.quick.search.asp>.

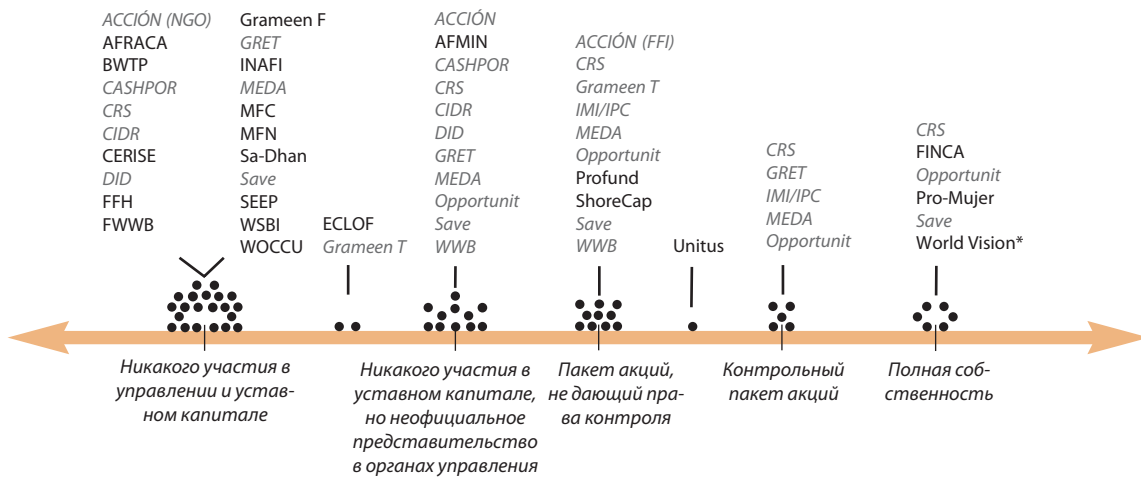
## КОНСОЛИДИРОВАННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

### II. Основные модели ведения бизнеса

#### А. ФУНКЦИОНАЛЬНЫЙ СПЕКТР

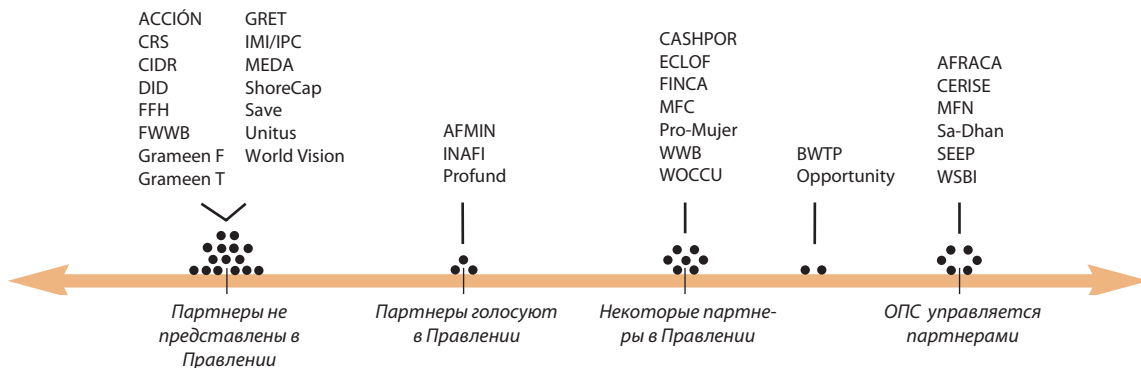


#### Б. СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ И УПРАВЛЕНИЯ



\* Мировое видение либо полностью владеет своими партнерами, либо осуществляет полный контроль в Совете директоров.

#### В. УЧАСТИЕ ПАРТНЕРОВ В УПРАВЛЕНИИ ОПС

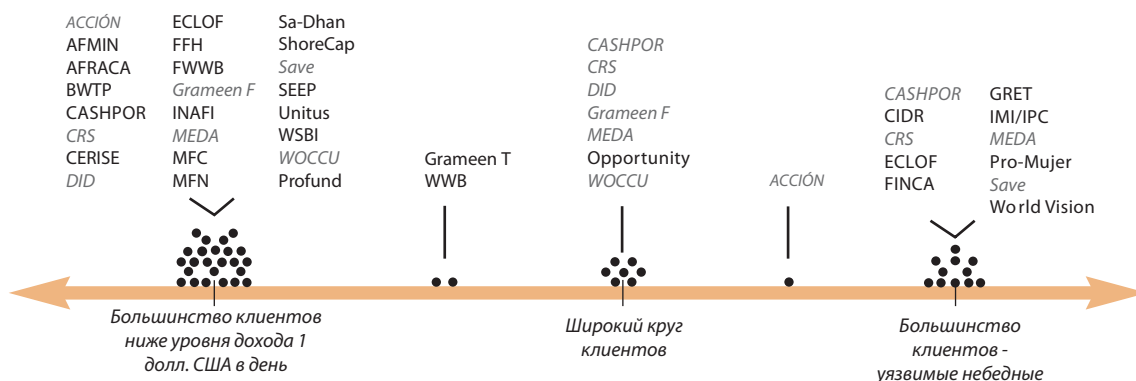


\* Сети, представленные более одного раза в одной диаграмме, выделены курсивом.

## КОНСОЛИДИРОВАННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

### II. Основные модели ведения бизнеса

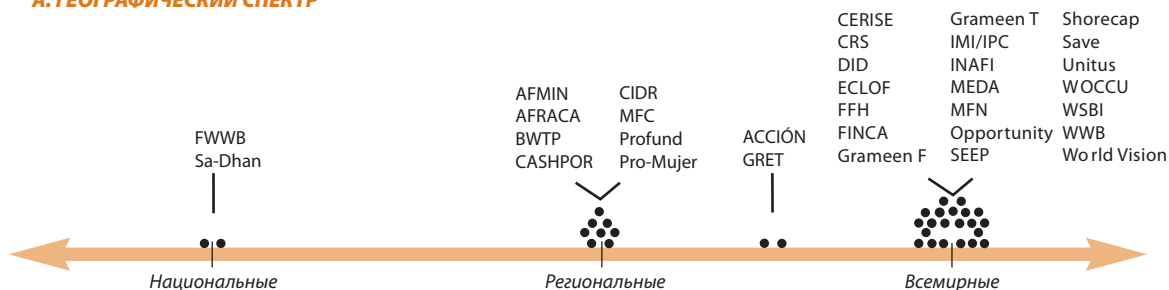
#### Г. ПЕРВОНАЧАЛЬНЫЙ СТАТУС ПАРТНЕРОВ



## КОНСОЛИДИРОВАННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

### III. Операции

#### А. ГЕОГРАФИЧЕСКИЙ СПЕКТР



#### Б. РЕГИОНАЛЬНОЕ ПРИСУТСТВИЕ

	Африка (Южнее Сахары)	Азия	Латинская Америка	Восточная Европа, Центральная Азия, СНГ	Ближний Восток, Северная Африка	Северная Америка, Западная Европа
ОПС с партнерами в регионе	24	24	23	17	12	12
Количество партнеров в регионе	552	704	426	266	56	62

## КОНСОЛИДИРОВАННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

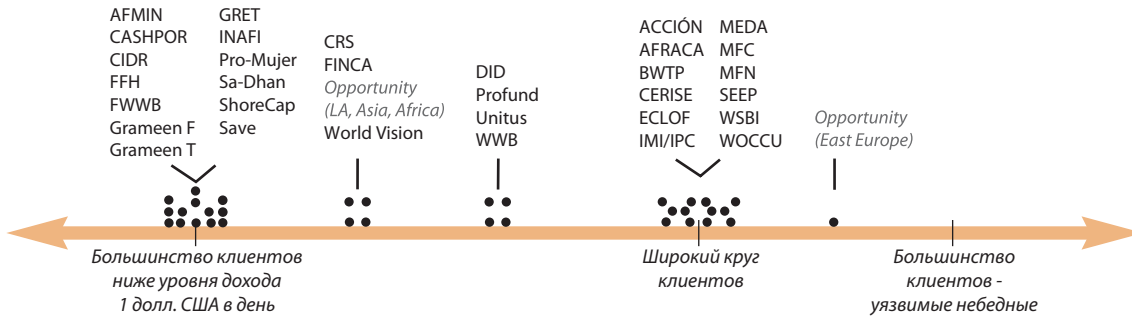
### III. Операции

#### В. ПРАВОВОЙ СТАТУС ПАРТНЕРОВ

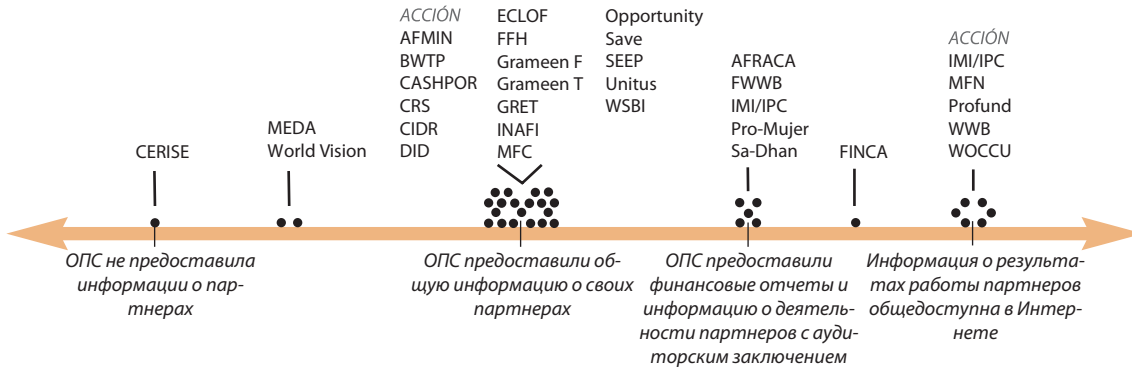
ОПС с партнерами в категории  
Количество партнеров в категории

	Проект/неформальный, нерегулируемый		Фонд & НПО		Кооператив		НБФУ		Банк (МФ направленность)	Банк (традиционный)
	Регул	Нерег	Регул	Нерег	Регул	Нерег	Регул	Нерег		
ОПС с партнерами в категории	10	9	25	17	7	19	7	18	6	
Количество партнеров в категории	57	127	593	118	34	91	24	79	164	

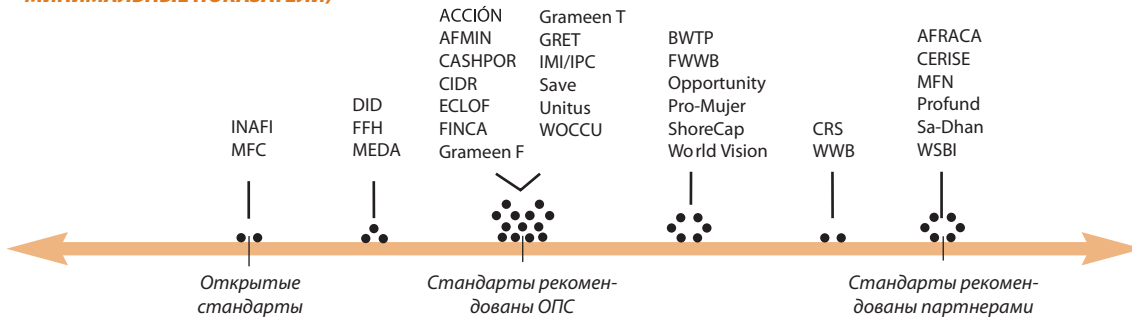
#### Г. ПЕРВОНАЧАЛЬНЫЙ УРОВЕНЬ БЕДНОСТИ КЛИЕНТОВ ПАРТНЕРА



#### Д. ИНФОРМАЦИЯ О ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЯХ



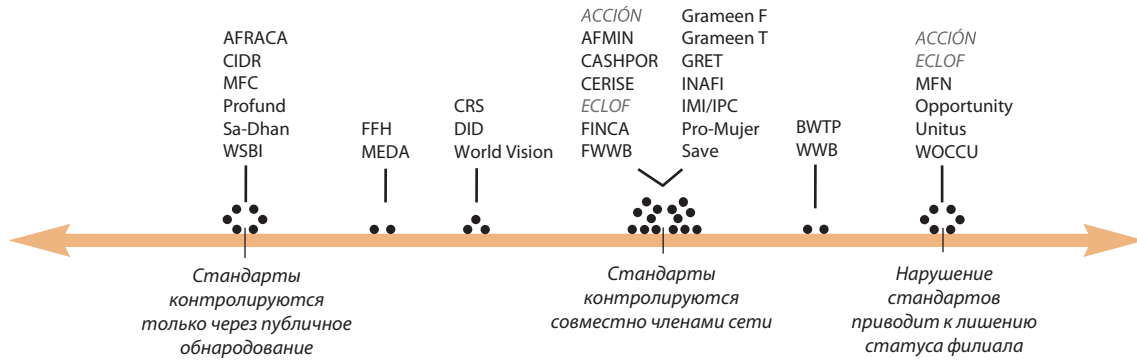
#### Е. ОБЩИЕ СТАНДАРТЫ СЕТИ В ОТНОШЕНИИ ПОКАЗАТЕЛЕЙ РАБОТЫ (ВКЛЮЧАЯ КРИТЕРИИ ЧЛЕНСТВА И МИНИМАЛЬНЫЕ ПОКАЗАТЕЛИ)



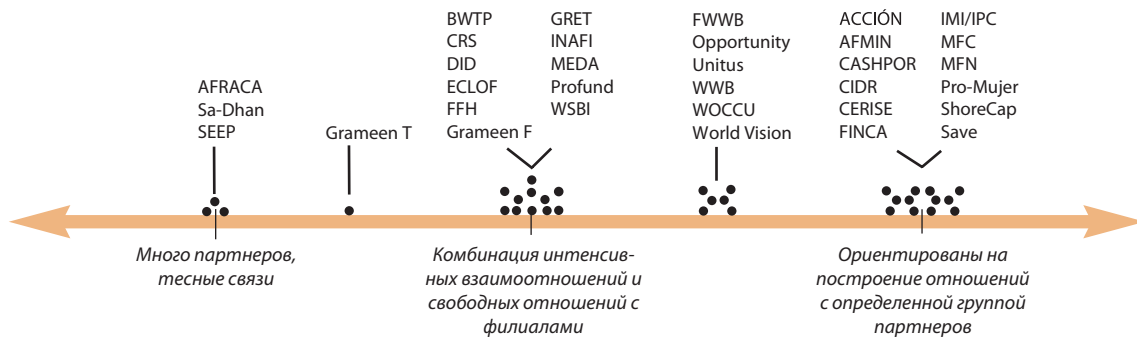
## КОНСОЛИДИРОВАННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

### III. Операции

#### Ж. КОНТРОЛЬ СТАНДАРТОВ ЭФФЕКТИВНОСТИ



#### 3. ПРИРОДА ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С ПАРТНЕРАМИ



## ИСТОЧНИКИ ФИНАНСИРОВАНИЯ ОПС (%)

### III. Операции

#### B. ПРАВОВОЙ СТАТУС ПАРТНЕРОВ

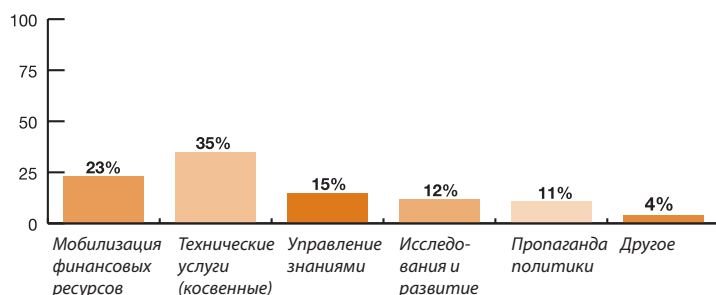
	Государственные гранты	Частные пожертвования	Доход от кредитования	Инвестиционный доход	Доход от членских взносов	Полученный доход	Другие*
AFMIN	80				5	15	
AFRACA	50			1	47	2	
BWTP	20	75			5		
CERISE		54			14	32	
INAFI		80			20		
MFC		59			2	39	
MFN	92				4	4	
Sa-Dhan	76			2	5	17	
SEEP	73	10		0.3	3.7	13	
CASHPOR	99				1		
CIDR	77	23					
FFH	31	59				10	
Grameen F	12	85		1		2	
Grameen T	81	2		14	3		
WOCCU	76	2		1	16	5	
WWB	70	20		10			
WSBI					95	5	
ACCIÓN	26	52			0.7	14	7.3
CRS	59	33					8
DID	86	7		2		5	
ECLOF		95		1		4	
FINCA	30	11				59	
GRET	95	5					
IMI/IPC				75			25
MEDA	28	15	34	1	22		
Opportunity					88	12	
Pro-Mujer	56	42		1		1	
Save	34	66					
World Vision	25	75					
FWWB	10	5	80	1	1	3	
Pro-Fund						10	90
ShoreCap	65	5				30	
Unitus		20	75			5	

\* Некоторые ОПС перечислили проценты и взносы, предоставление технической помощи и другие инвестиции в акционерный капитал в качестве прочих источников средств.

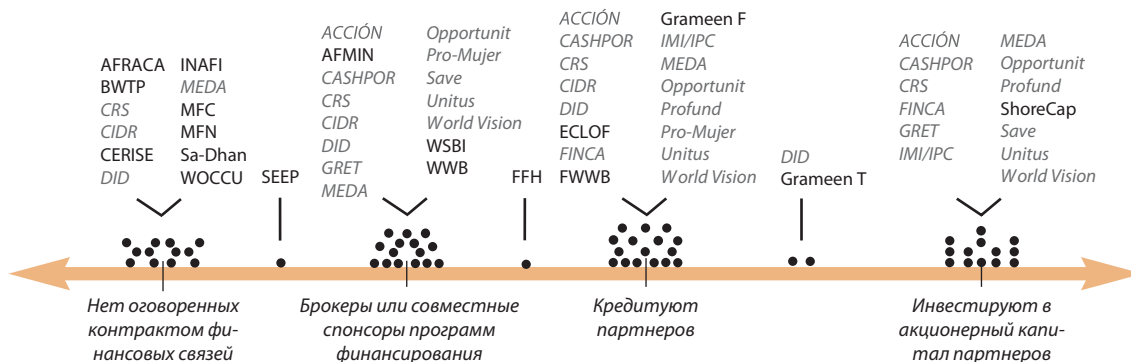
## КОНСОЛИДИРОВАННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

### VI. Услуги

#### А. РАСПРЕДЕЛЕНИЕ УСИЛИЙ ОПС, направленных на различные виды деятельности (среднее значение для всех сетей)



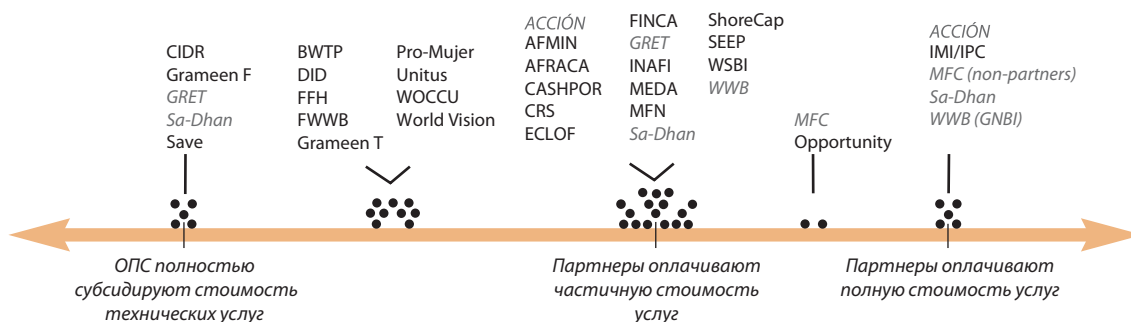
#### Б. СПЕКТР ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ



#### В-1. ТЕХНИЧЕСКИЕ УСЛУГИ: Типы технических услуг, предлагаемых партнерам. Консультации, обучение, предоставление советников, и т. д. (общее количество ОПС, предоставляющих определенный вид услуг)

Тип услуги	Количество ОПС
Поддержка в процессе открытия новых организаций	19
Организационная трансформация (в ФФУ)	14
Разработка и внедрение новых продуктов	24
Обучение персонала	23
Информационные технологии ИТ	24
Стратегическое планирование	25
Повышение эффективности и оптимизация	25
Финансовый анализ и рейтинговая оценка	24
Другое	15

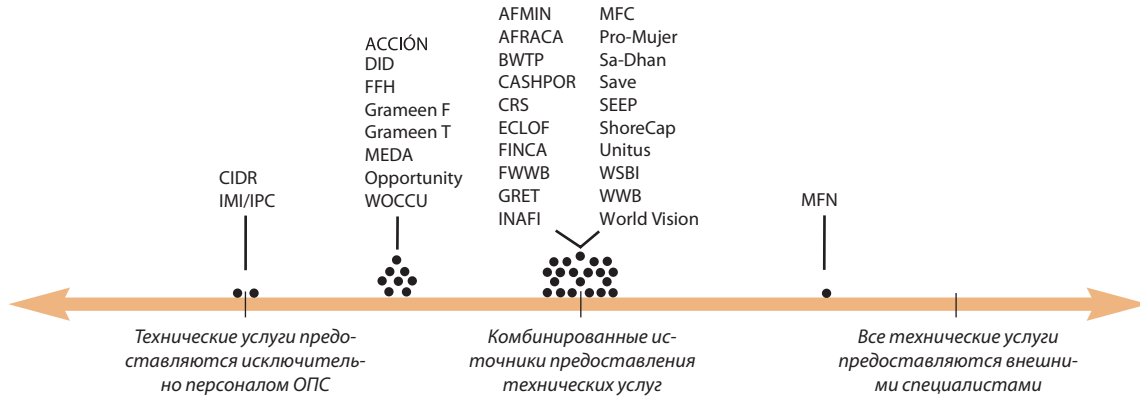
#### В-2. КОМПЕНСАЦИЯ ОПС ЗА ТЕХНИЧЕСКИЕ УСЛУГИ



## КОНСОЛИДИРОВАННЫЕ ХАРАКТЕРИСТИКИ

### VI. Услуги

#### В-3. МЕТОД ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ ТЕХНИЧЕСКИХ УСЛУГ



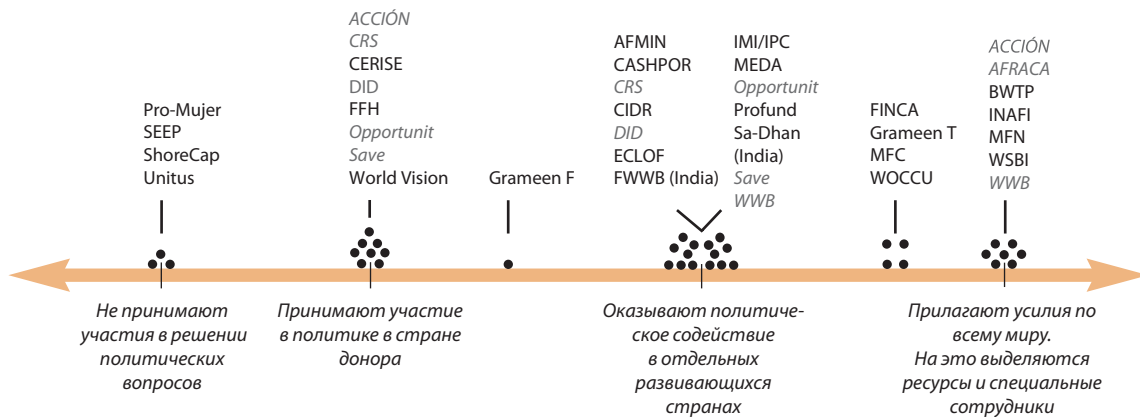
#### Г. ОБМЕН ИНФОРМАЦИЕЙ: возможности распространения опыта, накопленного внутри сети и, в целом, в рамках микрофинансовой индустрии (общее количество ОПС, пользующихся каждым методом)

Рабочие группы	Изучение опыта	Технические рекомендации	Обмен сотрудниками	Рассылки/Виртуальный обмен	Вэб-сайт-внешний	Бюллетень	Другое
23	28	28	25	9	30	20	15

#### Д. ИССЛЕДОВАНИЯ И РАЗВИТИЕ: инновации, исследования и пилотные испытания новых продуктов (общее количество ОПС для каждого вида)

Клиенты	Продукты	Операции	Технологии	Другое
23	28	29	25	12

#### Е. Политическая поддержка: Участие ОПС и партнеров в политическом воздействии на национальные правительства и органы, осуществляющие банковское регулирование



## Примечания

## Примечания

## Примечания

## Обзорная статья № 26

Настоящая обзорная статья была написана Дженнифер Исерн, ведущим специалистом в области микрофинансирования, и Тамарой Кук, микрофинансовым аналитиком. Обе они являются сотрудниками CGAP.

Авторы выражают благодарность за предоставленную информацию и предложения всем 33 организациям, предоставившим свои данные и комментарии, которые легли в основу данной статьи. Эти организации перечислены в таблице 1. Их коллеги по работе в CGAP Элизабет Литтлфилд, Мэтью Браун, Бригит Хелмс и Алексия Латортю сделали значительный вклад. Тифани Кренн, Хавьер Рейли, Ричард Розенберг и Усе Сананиконе из CGAP также внесли полезные комментарии.

Вы можете передать данную Обзорную статью своим коллегам или заказать дополнительные экземпляры.

Все публикации CGAP доступны на веб-сайте CGAP: [www.cgap.org](http://www.cgap.org).



**MICROFINANCE CENTRE**  
for Central and Eastern Europe and the New Independent States

Русская версия этого документа переведена, отрецензирована и опубликована Центром Микрофинансирования для Центральной и Восточной Европы и Стран СНГ.

Для того, чтобы получить печатную версию, пожалуйста, свяжитесь с МФЦ по электронной почте: [microfinance@mfc.org.pl](mailto:microfinance@mfc.org.pl)  
Эта публикация доступна также на веб-странице: [www.mfc.org.pl](http://www.mfc.org.pl)